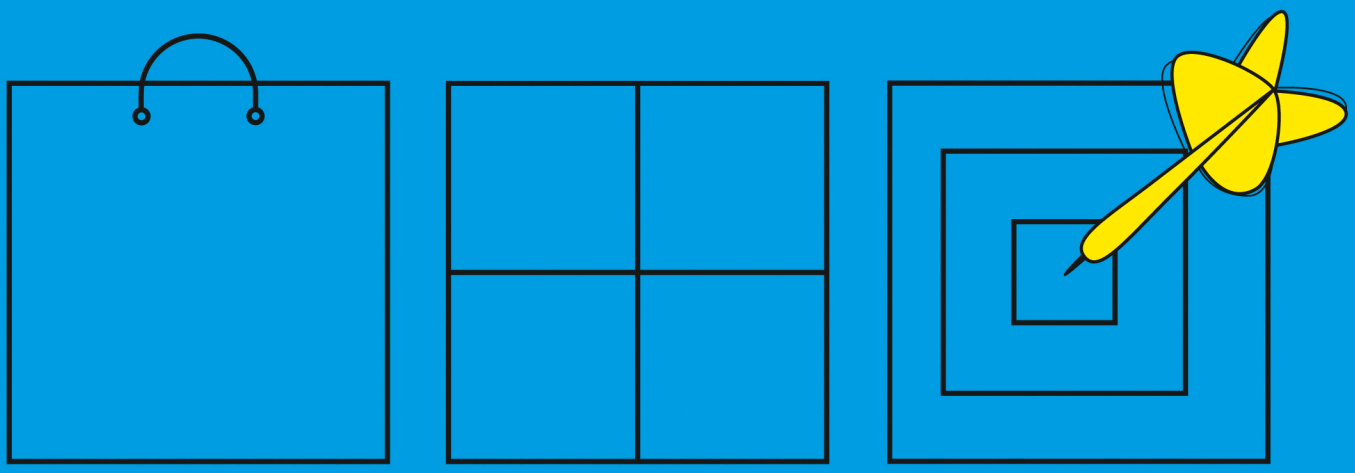
»Viel Vergnügen mit den praktischen Arbeitsblättern, Karten und Dartboards, mit denen Sie Ihre Marktchancen einfacher entdecken, evaluieren und strategisch umsetzen können.«
ALEX OSTERWALDER UND YVES PIGNEUR, AUTOREN DES BESTSELLERS *BUSINESS MODEL GENERATION*

WHERE TO PLAY

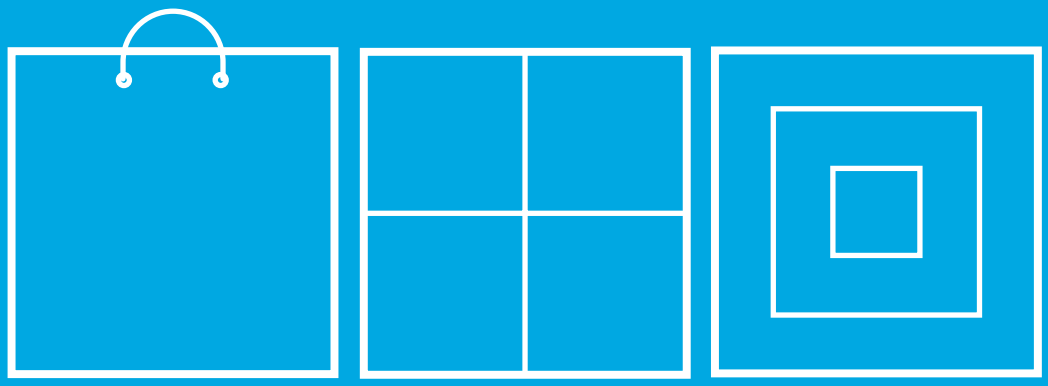
IN NUR 3 SCHRITTEN ZU DEN PROFITABELSTEN MARKTCHANCEN



Marc Gruber und Sharon Tal

campus

Marc Gruber und Sharon Tal



WHERE TO PLAY

In nur 3 Schritten zu den profitabelsten Marktchancen

Übersetzt aus dem Englischen
von Jordan T. A. Wegberg

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Pearson Education Limited 2017. This translation of *Where to Play* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

ISBN 978-3-593-50850-4 Print
ISBN 978-3-593-43805-4 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2018. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Campus Verlag, Frankfurt am Main nach einer Idee von Dana Shimoni
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Gesetzt aus: Open Sans
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Über die Autoren 6
Bildnachweis 7

1 **Überblick**
1.1 Laufen Sie in die richtige Richtung? 12
1.2 Der Marktchancen-Navigator in der Kurzfassung 22

2 **Der Marktchancen-Navigator: Drei Schritte zur Entdeckung Ihrer profitabelsten Marktchancen**
2.1 Das Marktchancen-Set 37
2.2 Die Attraktivitäts-Matrix 61
2.3 Die Agile Fokussierungs-Zielscheibe 113

3 **Implikationen und Zusatznutzen**
3.1 Implikationen der Agilen Fokussierungsstrategie 169
3.2 Fortlaufende Nutzung des Navigators 176
3.3 Die Verwendung des Marktchancen-Navigators mit anderen Business-Tools 178

4 **Jenseits von Start-ups – der Navigator für**
4.1 Etablierte Unternehmen 189
4.2 Investoren 194
4.3 Technologietransferstellen 196
4.4 Pädagogen und Accelerators 198

5 **Epilog: Der Navigator des Navigators** 203

Arbeitsblätter 219
Danksagung 224
Register 225

Über die Autoren

Where to Play bietet Ihnen ein neues Business-Tool mit einer soliden Grundlage, das sich Marktchancen-Navigator nennt. Seine Entwicklung ist das Produkt von 15 Jahren intensiver Forschung, kombiniert mit jahrelanger praktischer Erfahrung in der Beratung und Unterweisung angehender Unternehmer. Bei der Entwicklung der logischen Grundlagen des Marktchancen-Navigators haben wir Hunderte von Fällen aus den verschiedensten Branchen und Ländern untersucht und analysiert. Das Ergebnis ist ein einfaches und ansprechendes Tool mit genau dem richtigen Maß an Tiefe, um Ihnen das Treffen belastbarer Entscheidungen zu erleichtern.

Marc ist ein weltweit führender Forscher im Bereich von Innovationen, Unternehmertum und Technologievermarktung. Er ist Vice President for Innovation an der Eidgenössisch Technischen Hochschule für Technologie (EPFL) im schweizerischen Lausanne, wo er auch den Lehrstuhl für Entrepreneurship and Technology Commercialization leitet. Er ist Mitherausgeber der führenden Zeitschrift für empirische Forschung im Management, des *Academy of Management Journal.* Für seine bahnbrechenden Studien erhielt er mehrere »Thought Leader«-Auszeichnungen. Marc beschäftigt sich aktiv mit dem Unterrichten, der Beratung und der Durchführung von Trainingsprogrammen für Führungskräfte in Europa, den USA und Asien und sitzt regelmäßig als Jurymitglied in Wettbewerben für Start-ups und Unternehmensinitiativen in ganz Europa.

Sharon ist eine der Mitgründerinnen und frühere Leiterin des Entrepreneurship Centre an der Technion, dem israelischen Institut für Technologie, sowie anerkannte Marketing-Lehrbeauftragte für Hightech-Start-ups. Sie gibt regelmäßig Seminare und Workshops für Studenten und Start-up-Unternehmen und dient vielen Firmen, die sich der Unterstützung angehender Unternehmer widmen, als Mentorin. Sharon hat umfassende Erfahrungen im Marketing und war Marketingmanagerin von Firmen in den verschiedensten Branchen. Sie blickt auch auf eine breit gefächerte Erfahrung in der Strategieberatung zurück. Für ihre PhD-Arbeit untersuchte sie die Markteintrittsentscheidungen Hunderter Start-ups sowie deren Konsequenzen auf die Erfolgsbilanz und die Flexibilität der Firmen.

Bildnachweis

Wir danken für die Erlaubnis, die folgenden rechtlich geschützten Materialien nutzen zu dürfen:

Abbildungen
Teil 3.3 aus *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer* (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T. und Smith, A., 2011). Mit freundlicher Genehmigung von Strategyzer (https://strategyzer.com); Teil 3.3 aus *Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen* (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. und Smith, A., 2015). Mit freundlicher Genehmigung von Strategyzer (https://strategyzer.com).

Fotos und Illustrationen
Der Verlag dankt für die freundliche Genehmigung zum Abdruck von Fotos und Illustrationen:

Saar Yoskovitch/Gal Shaul/Augury: 35, 44, 50, 53, 65, 73, 76, 79, 81, 86, 89, 92, 94, 106, 129, 139, 148, 150; FLYABILITY SA: 153; FujiFilm Holdings Corporation: 49; Marc Gruber/ Sharon Tal: 6, 10, 30, 128, 165, 186, 202.

Das Dilemma des Existenzgründers: fokussieren, fokussieren, fokussieren – aber worauf?

David Roth, *Forbes Magazine*

Das ist das Schwierigste am Fokussieren. Sie glauben, beim Fokussieren ginge es darum, ja zu sagen. Nein. Beim Fokussieren geht es darum, nein zu sagen.

Steve Jobs, Mitgründer von Apple

Bei Erfindungen müssen Sie gleichzeitig stur und flexibel sein, und zwar mehr oder weniger gleichzeitig. Das Schwierige ist nur herauszufinden, wann Sie was sein müssen!

Jeff Bezos, Gründer von Amazon

Seien Sie darauf vorbereitet, die bessere Idee zu erkennen, wenn sie vor Ihnen steht. Und das Schwerste daran ist häufig, Ihre alte Idee zu verwerfen.

Paul Graham, Mitgründer von Y Combinator

Wenn Ihnen diese Herausforderungen schon mal begegnet sind, ist dieses Buch das Richtige für Sie ...

Where to Play präsentiert den Marktchancen-Navigator – ein Tool, das Ihnen dabei hilft:

vielversprechende Marktchancen zu entdecken

ihren Wert einzuschätzen

Ihren strategischen Schwerpunkt klug zu setzen

Damit stellen Sie sicher, dass Sie in die richtige Richtung laufen und beweglich bleiben, ohne Ihren Fokus zu verlieren!

ORTUNITY ATTRACTIVENESS
THE MARKET OPPORTUNITY NAVIGATOR
GOLD MINE
MOON SHOT
QUESTIONABLE
QUICK WIN
POTENTIAL
High
Mid
Low
Super High
High
Mid
Low
MARKET OPPORTUNITY SET
1 Use Worksheet 1 to identify potential market opportunities, and place them in the set
ATTRACTIVENESS MAP
2 Use Worksheet 2 to evaluate the atractiven
market opportunity, and place each one
market opportunity = any combination of application + customer

Überblick

1.1 Laufen Sie in die richtige Richtung?
1.2 Der Marktchancen-Navigator in der Kurzfassung

1.1 Laufen Sie in die richtige Richtung?

Die Vermarktung innovativer Ideen ist ein beständiges Rennen
Es erfordert immense Anstrengungen, sich immer weiter voranzubewegen und dabei Fortschritte zu machen – und dabei einer Hürde nach der anderen zu begegnen. Und es ist ja nicht nur das Rennen allein. Genau genommen sind Unternehmen und Innovatoren darauf trainiert, schnell zu rennen. Die Zeit kann zu Ihrer größten Feindin werden, wenn Produkte oder Dienstleistungen auf ihre Umsetzung warten, und Geschwindigkeit gilt als entscheidender Faktor für die erfolgreiche Innovation.

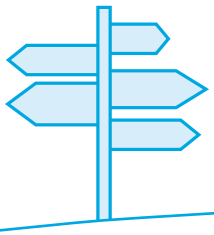
Doch das Rennen, selbst das schnelle Rennen, kann völlig nutzlos sein, wenn Sie in der falschen Richtung unterwegs sind! Falls Sie keine profitable Marktchance verfolgen oder sich nicht auf dem richtigen Spielfeld bewegen, verschwenden Sie Ihre Zeit, Ihre Energie und Ihre Ressourcen – und die von anderen gleich mit!

Die richtige Richtung findet sich aber nun mal nicht von allein. Ihre speziellen Ressourcen und Fähigkeiten können unterschiedliche Bedürfnisse der verschiedensten Kunden bedienen und damit diverse potenzielle Marktchancen für Ihr Vorhaben schaffen – oder eine Reihe möglicher Laufstrecken für Ihr unternehmerisches Rennen!

Ehe Sie also loslaufen, sorgen Sie dafür, dass Sie die richtige Richtung gewählt haben, denn …

Verschiedene Strecken führen zu unterschiedlichen Ergebnissen
Marktchancen unterscheiden sich in ihrem Wertschöpfungspotenzial und damit in Ihrer Fähigkeit, Verkaufszahlen zu erzielen und erfolgreich zu werden.

Ihre Marktentscheidung hat Einfluss auf Ihr Vorhaben
Ihre Marktentscheidung prägt viele Aspekte Ihres geplanten Vorhabens. Sie ist nicht leicht rückgängig zu machen, besonders wenn maßgebliche Investitionen dafür erforderlich sind.



Haben Sie sich schon mal gefragt ...

- Wie kann ich Top-Chancen identifizieren?
- Habe ich welche versäumt?
- Woher weiß ich, welche die profitabelste Option ist, wenn so viel Ungewissheiten im Spiel sind?
- Wie kann ich scheinbar vielversprechende Gelegenheiten fallen lassen?
- Sollte ich mehrere Möglichkeiten parallel verfolgen?

Der Marktchancen-Navigator unterstützt Ihre Markt-entscheidungen und hilft Ihnen bei der systematischen Entdeckung der profitabelsten Marktchancen.

Kurz gesagt: Er hilft Ihnen dabei, in die richtige Richtung zu rennen.

Haben Sie sich auf eine bestimmte Richtung festgelegt?

Sobald Sie Ihre Richtung ausgewählt haben, müssen Sie auch dafür sorgen, dass Sie beweglich bleiben, ohne Ihre Geschwindigkeit zu verringern. Ihre Bemühungen, Ihre Ressourcen, Ihre Aufmerksamkeit – alles sollte darauf fokussiert sein, auf dem gewählten Weg voranzukommen, doch zugleich müssen Sie Ihre Kapazitäten so weiterentwickeln, dass Sie in der Lage wären, die Richtung zu wechseln.

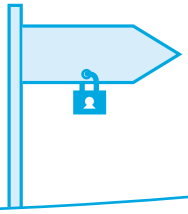
Schließlich kann Unvorhergesehenes passieren: Trotz ihrer besten und sorgfältigsten Bemühungen bei der Wahl des aussichtsreichsten Weges könnten Sie in eine Sackgasse geraten und zur Umkehr gezwungen sein; vielleicht entdecken Sie auch eine neue, noch attraktivere Option und erschließen deren Potenzial; oder womöglich wollen Sie auf dem Weg einfach auf die effizienteste und effektivste Weise Ihre weiteren Wachstumschancen erforschen. Kurz gesagt: Neue Weggabelungen, die zurzeit nicht vorhersehbar sind, könnten in Sichtweite kommen, und Sie müssen dafür sorgen, dass Sie das Bestmögliche daraus machen können.

Was bedeutet es also, beweglich zu bleiben, während Sie in die von Ihnen gewählte Richtung rennen? Es bedeutet, dass Sie Ihre Optionen begreifen und sich einige davon jetzt offenhalten – sodass Sie sich nicht selbst künftige, andere interessante Wege versperren.

Wenn Sie sich bewusst ausgewählte Optionen offenhalten, können Sie zum Beispiel eine stärker modulorientierte Technologie schaffen, ein größeres Immaterialgüternetzwerk aufbauen oder sogar einen Markennamen wählen, der sich für eine Neuorientierung anbietet. Kurz gesagt: Es hilft Ihnen dabei, Ihre Ressourcen und Kapazitäten auf eine Weise zu entwickeln, die Ihnen auf Ihrem Weg größere Flexibilität schafft.

Besonders für Start-ups ist es entscheidend, sich zu fokussieren und gleichzeitig wendig zu bleiben. Wenn Sie nicht offen sind für alternative Wege, während Sie Ihre verfügbaren Ressourcen konzentrieren, und Veränderungen oder Anpassungen nicht effizient vornehmen können, verlieren Sie womöglich einfach das Rennen …

> *Die Herausforderung für Innovatoren: fokussieren und wendig bleiben.*



Haben Sie sich schon mal gefragt …

- Wenn Marktentscheidungen so wichtig sind, wie kann ich dann mein Risiko begrenzen?
- Wie kann ich mich gleichzeitig intensiv fokussieren und trotzdem flexibel bleiben?
- Was soll ich mit neuen Informationen anfangen, die mein Vertrauen in den gewählten Weg ins Wanken bringen?
- Wie gehe ich mit der nächsten Weggabelung um, die vor mir auftaucht?

Der Marktchancen-Navigator hilft Ihnen, Ihre Chancen strategisch zu nutzen und zu entscheiden, welche Optionen Sie sich als Sicherheit oder zugunsten zusätzlichen Wachstums offenhalten sollten, damit Sie sowohl fokussiert als auch gleichzeitig beweglich bleiben.

Drei Schritte zur Unterstützung Ihrer Marktchancenentscheidung

Dieses Buch geleitet Sie durch drei Schritte, die notwendig sind für Ihre Marktchancenstrategie und für die Entscheidung, wo Sie mitspielen wollen:

I. Breit gefächert suchen

Welche Marktchancen gibt es für uns?

Es ist wichtig, Ihr Terrain zu kennen und potenzielle Wege zu entdecken, ehe Sie losrennen. Schritt 1 hilft Ihnen, systematisch und breit gefächert nach Marktchancen Ausschau zu halten, um sich eine Vielzahl von Optionen zu schaffen.

II. Eingehend prüfen

Welches sind die attraktivsten Marktchancen für uns?

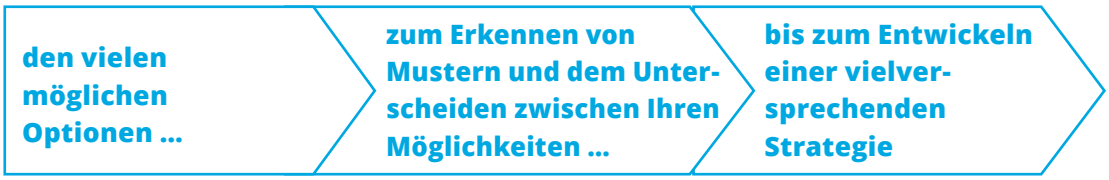
Als Nächstes ist es unerlässlich, dass Sie Ihre Optionen prüfen und ihre Vor- und Nachteile kennen. In Schritt 2 erfahren Sie, wie Sie Chancen einschätzen, sodass Sie ihre Attraktivität unvoreingenommen beurteilen und vergleichen können.

III. Klug strategisch planen

Auf welche Marktchancen sollen wir uns konzentrieren?

An dieser Stelle geht es um die kluge Entscheidung: nicht nur für die aussichtsreichste Option, sondern auch für das Aufrechterhalten der Beweglichkeit. Mit Schritt 3 können Sie Ihre Agile Fokussierungsstrategie entwickeln, sodass Sie Risiken meiden und die Wertschöpfung steigern – mit dem geringstmöglichen Aufwand!

Insgesamt geleitet dieses Buch Sie auf dem Weg von:



Koordinieren Sie Ihre Vermarktungsbemühungen allen Unsicherheiten zum Trotz

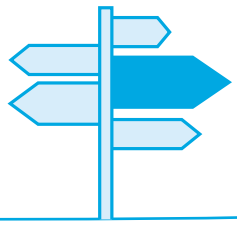
Die Agile Fokussierungsstrategie definiert klar die Marktchancen, die Sie jetzt verfolgen, und die Chancen, die Sie sich als Sicherheit oder Wachstumsoptionen offenhalten, damit Sie Ihr Unternehmen allen Unsicherheiten zum Trotz mit Voraussicht und Beweglichkeit leiten können.

Dieses kluge Portfolio ist entscheidend dafür, in die richtige Richtung zu laufen und wendig zu bleiben. Letztlich hat es maßgebliche Auswirkungen darauf, wie Sie Ihre Firma aufbauen und gestalten.

Ehe Sie also ...

- Ihre Technologie entwickeln,
- Ihre Patente anmelden,
- neue Mitarbeiter anwerben,
- Ihre Anteilseigner miteinbeziehen,
- Ihre Unternehmenskultur pflegen,
- sich für einen Markennamen entscheiden,
- Ihre Werbematerialien gestalten,

☑ sorgen Sie dafür, dass Sie den Marktchancen-Navigator anwenden, und gestalten Sie Ihre Agile Fokussierungsstrategie!



Verbessern Sie Ihr Wertschöpfungspotenzial

Die drei Schritte des Marktchancen-Navigators …

Unterstützen Ihre Entscheidungsfindung

Erkennen Sie wertvolle Gelegenheiten, und treffen Sie umsichtige Entscheidungen, um Ihr Wertschöpfungspotenzial zu verbessern – eines, das weniger anfällig für Voreingenommenheit ist und das nicht in erster Linie auf Intuition beruht.

Sorgen für eine gemeinsame Begrifflichkeit

Kommunizieren und diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern und Stakeholdern, um dazuzulernen, Ihr Potenzial unter Beweis zu stellen und leichter Einvernehmen zu schaffen.

Bieten Ihnen einen langfristigen Leitfaden

Verfolgen und aktualisieren Sie Ihre Entscheidungen im Laufe der Zeit, an jeder Weggabelung oder wann immer neue Informationen Ihre Strategie auf die Probe stellen. So wie die Navigationsgeräte, die Sie aus anderen Lebensbereichen kennen, hilft Ihnen dies, Ihre Route nötigenfalls neu zu berechnen. Das ist Ihr Lernbegleiter.

Der Marktchancen-Navigator funktioniert für …

Start-ups

Angesichts von Ungewissheiten tun Start-ups sich oft schwer damit, ihre Erfolgsroute zu finden. Sie müssen sich einerseits darauf konzentrieren, die profitabelsten Chancen zu verfolgen, andererseits aber auch ihre Risiken begrenzen – und all das mit begrenzten Ressourcen. Der Marktchancen-Navigator hilft Jungunternehmern, ihre Optionen auf ihrer unternehmerischen Reise zu erkennen und zu erfassen und sich für einen Weg zu entscheiden, der sie zum Erfolg führen kann.

Etablierte Unternehmen

Etablierten Firmen fällt es häufig schwer, aus ihren bestehenden Aktivposten den größtmöglichen Wert zu schöpfen und Chancen für neues Wachstum ausfindig zu machen. Der Marktchancen-Navigator hilft etablierten Unternehmen, die neuesten Trends zu identifizieren und ihre Innovationswege intelligent zu verwalten, sodass ihre unternehmerischen Bestrebungen auch wirklich zum Erfolg führen.

Technologietransferstellen

Forschungsinstitute tun sich oft schwer damit, innovative Technologien aus ihren Labors zu vermarkten und weiterzuentwickeln. Es ist nicht leicht, potenzielle Anwendungsmöglichkeiten und Kunden für diese Erfindungen zu identifizieren, doch für diese Einrichtungen ist es von entscheidender Bedeutung. Es unterstützt ihren Entschluss, eine Innovation patentieren zu lassen, und kann ihnen zu der Einsicht verhelfen, wie – und wem – sie die Lizenz daran verkaufen sollen.

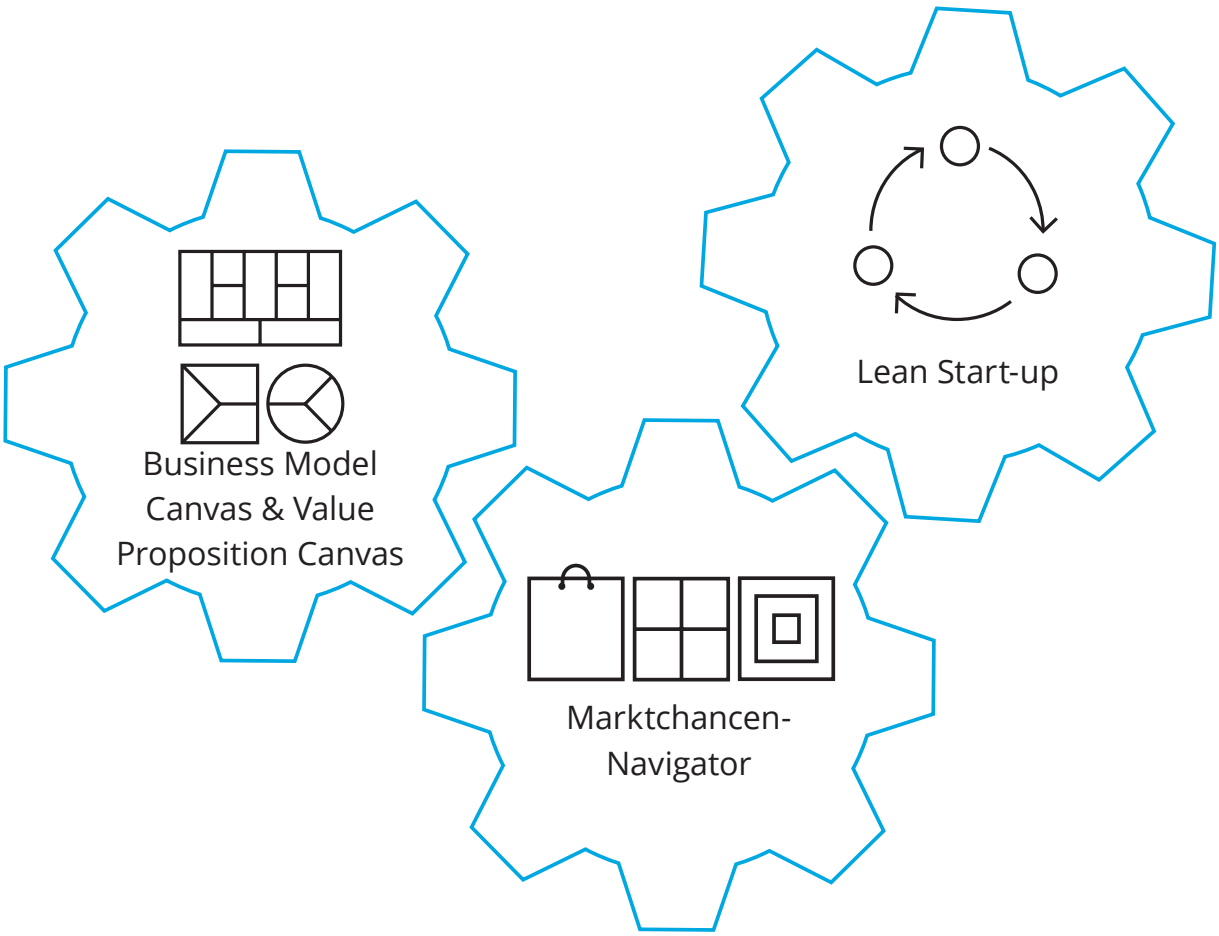
Investoren

Investoren suchen fortwährend nach vielversprechenden Geschäftsmöglichkeiten. Auch wenn sie in eine bestimmte Marktchance investieren wollen, schätzen sie doch die Flexibilität sehr hoch. Sie können den Navigator als Untersuchungswerkzeug verwenden – um die Attraktivität einer Gelegenheit einzuschätzen und, falls sie sich als interessant erweist, den Aufbau eines entsprechenden klugen Portfolios zu erleichtern.

Pädagogen und Accelerators

Ganz gleich, ob Sie Betriebswirtschaftslehre oder Technologievermarktung an Universitäten unterrichten oder ob Sie angehende Unternehmer als Accelerator oder Inkubator begleiten: Dieses Buch bietet Ihnen eine Reihe wichtiger Tools, die alle wesentlichen Erwägungen in diesem Prozess berücksichtigen, und das alles in leicht umsetzbarer Form.

Die Anwendung des Marktchancen-Navigators mit anderen Business-Tools

Der Marktchancen-Navigator ist ein leicht anwendbares Business-Tool, mit dem Sie systematisch und gründlich potenzielle Chancen einschätzen können, um zu entscheiden, welchen Optionen Sie nachgehen wollen. Sie können damit nicht nur Ihre Strategie wohlüberlegt planen, sondern sie auch im Verlaufe Ihrer Lernerfahrung reflektieren und anpassen.

Um diesen Lernprozess möglichst umfassend und vollständig zu machen, empfehlen wir Ihnen die Verwendung des Marktchancen-Navigators gemeinsam mit anderen wesentlichen Methoden und Business-Tools. Insbesondere ist der Navigator darauf ausgelegt, nahtlos mit der Business Model Canvas und der Value Proposition Canvas zu funktionieren, die von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt wurden, sowie mit der Lean-Start-up-Methode von Eric Ries und Steve Blank.